

# Por qué fracasan tantos cambios en las empresas\*

PARA AFRONTAR CON ÉXITO LOS CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES ES IMPRESCINDIBLE ADOPTAR UN ENFOQUE ANTROPOLÓGICO QUE PONGA EN EL CENTRO A LAS PERSONAS Y UNA CULTURA DEL ENCUENTRO BASADA EN LA ESPERANZA, LA CONFIANZA Y LA GRATITUD

ANTONIO M SASTRE

(\*) Este artículo es resultado del trabajo de investigación desarrollado por la Cátedra Irene Vázquez 'Empresa centrada en la Persona' del IDDI de la Universidad Francisco de Vitoria.

La mayoría de los programas de cambio en las empresas fracasan. Ya Kotter, autor de referencia en el ámbito de la gestión del cambio, señalaba en 1996 que solo un tercio de esos programas alcanzan el éxito, datos que otras investigaciones posteriores han confirmado. ¿Es posible que en muchos casos se estén pasando por alto las claves antropológicas implicadas en los procesos de cambio?

McKinsey, a través de una publicación de 2003 titulada "La psicología de la gestión del cambio", sugirió que se necesitan cuatro condiciones, básicas para que los miembros de una organización cambien su forma de actuar: a) Una narrativa persuasiva, que les permita entender el sentido del cambio y de estar de acuerdo con él; b) El ejemplo de sus jefes y de los compañeros que admiran, a quienes deben ver conduciéndose de esa nueva manera; c) Mecanismos de refuerzo, en forma de

estructuras, sistemas, procesos e incentivos alineados con la nueva forma de actuar; y d) Una capacitación que desarrolle en ellos las habilidades necesarias para efectuar los cambios deseados.

Esto es lo que la lógica organizacional y empresarial dicta. Sin embargo, tantos y tantos procesos de cambio emprendidos de acuerdo con estos dictados tan sensatos fracasan. Siguiendo a Watzlawick, podríamos pensar que quizá se trata precisamente de hacer algo insensato. Tal vez eso descabellado que debemos hacer es introducir una lógica que parece incompatible con la lógica y la sensatez de la empresa, basada en la búsqueda a toda costa de la supervivencia y del beneficio: esa lógica disparatada y loca es la del don y el encuentro, con todos sus valores y virtudes. ¿Y si, en aras de producir verdaderos y hondos cambios en las empresas, la locura de la ilógica del don resultara ser más cuerda que la cordura de la lógica del beneficio?

## HACIA LA LÓGICA DEL DON

Aiken y Keller dicen que esta receta tan de sentido común fracasa porque aquellos que la intentan aplicar pasan por alto ciertos aspectos irracionales de la naturaleza humana, de modo que vienen a sugerir que la clave está,

allende la psicología, en la antropología. Ellos enumeran nueve intuiciones acerca de cómo no tener en cuenta esos aspectos del ser humano que obstaculizan los intentos de aplicar los cuatro principios del cambio organizacional.

La narrativa, por ejemplo, con la que los gestores del cambio intentan movilizar a los miembros de la organización suele ser algo parecido a "La competencia o el cambio en las necesidades de los clientes ha ido erosionando nuestra ventaja histórica; si cambiamos, recuperaremos el liderazgo que teníamos en el sector". O algo como "si no cambiamos dramáticamente, no sobreviviremos". Suena muy razonable, pero es un discurso que no conecta con las personas tanto como hablarles del impacto en la sociedad, en la vida de la gente, en la propia organización, en el equipo de trabajo y en uno mismo. En el fondo, los seres humanos estamos hechos para trascender, y nos llena de entusiasmo saber que podemos dar lo mejor de nosotros mismos y ser verdaderamente creativos, enriqueciendo la realidad, ayudando a los otros, integrando nuestro trabajo en un proyecto vital valioso. El sentido de la urgencia del cambio verdaderamente movilizador no vendrá del darwiniano miedo a desaparecer si no nos adaptamos, sino del compromiso con la Misión —que, en el fondo, es compromiso con las personas— y de la fidelidad a nuestra vocación última.

Por otro lado, es mejor destinar la mayoría del tiempo y la energía que según el sentido común tendríamos que gastar en contar nuestra convincente narrativa a los miembros de la organización, a escucharles a ellos y dejarles que sean

quienes elaboren el relato. Esto es ilógico desde el punto de vista de la eficiencia, que es casi un dogma para muchos en el mundo empresarial, pues implica un proceso incomparablemente más largo y costoso. Sin embargo, las personas se sienten parte de aquello que han contribuido a elegir, y es más fácil que se comprometan con ello.

**E**n cuanto al ejemplo o modelo que los líderes de la organización deben dar al resto, se olvida que las personas ven fácilmente lo que los demás deben cambiar, pero se suelen ver a sí mismas mucho mejores de lo que realmente son. En consecuencia, el principio del ejemplo o modelado es inútil si no se implementa algún mecanismo que haga percibir a los líderes todo aquello que deben cambiar ellos personalmente.

Y algo aún más importante sobre este principio: de cara al cambio real es más determinante la apertura o receptividad a las transformaciones de los miembros “de a pie” de la organización que la capacidad de influencia del grupito de líderes. Y la llave que posibilita esa apertura no es la habilidad persuasiva de los líderes, sino la potencia que tiene para enamorar a los miembros de a pie aquello que se les propone. Son los bienes relacionales y los valores del encuentro lo que encandila y moviliza a las personas, lo que abre la lata del entusiasmo y las energías que son necesarias para cambiar las cosas.

**P**or supuesto, no vayamos a perder de vista tampoco que, dentro del hombre, junto con el anhelo de bien que le hace sentirse atraído por los valores del encuentro, intuyendo que en ellos está cifrada la posibilidad de una vida lograda y con sentido, bulle también



Es más determinante la apertura o receptividad a las transformaciones de los miembros “de a pie” de la organización que la capacidad de influencia del grupito de líderes

una fuerte tendencia a poner su ego en el centro, usando todo y a todos para construirse a sí mismo, con un elevado coste en términos de desencuentro, aislamiento e infelicidad. Muchos procesos de cambio fracasan simplemente porque el ser humano no es un animalito que reacciona automáticamente cuando se tocan las teclas adecuadas, sino que es verdaderamente libre y puede usar su albedrío para actuar egoístamente, aunque eso sea tirar piedras contra su propio tejado de ser de encuentro. La mimesis, por eso, no es solo una potentísima fuerza para el cambio y para el bien, condición de posibilidad de algo tan grande como la educación, sino también una vía para adoptar actitudes y hábitos malignos que crecen como una vegetación sofocante a nuestro alrededor.

**H**ablando de lo que motiva a las personas a comprometerse con los procesos de cambio, y pasando al tercer principio, relativo a crear mecanismos que refuercen e incentiven a los empleados, Aiken y Keller dicen que el dinero no es precisamente el mejor refuerzo. Ponen varios ejemplos de situaciones reales en los que se ve que para las personas es mucho más importante sentir el agradecimiento de la organización materializado en pequeños gestos de gratificación de valor económico modesto, pero enormemente significativos para ellos. También señalan que a los directivos y empleados en general no les motiva embarcarse en procesos de cambio, aunque supongan para ellos un gran incentivo económico, si





implican tratar injustamente o perjudicar a otros, por ejemplo, a los clientes. El dinero, en definitiva, no lo es todo, y tienen mucho más peso bienes y virtudes relacionales, como la gratitud, la colaboración, la justicia o la confianza.

**F**inalmente, en lo relativo a la necesidad de capacitar a los miembros de la organización, no es suficiente que la formación se centre en habilidades técnicas o en explicar los nuevos procesos; debe ir a la raíz de la que se nutren los nuevos comportamientos y acciones que se quieren implementar. Las prácticas son mucho más que una serie de acciones con vistas a un fin inmediato. En las prácticas están implicados unos valores y una visión del hombre y de las relacio-

nes humanas que les dan sentido. Es en esto en lo que la formación debe incidir en primer lugar, en los pensamientos, convicciones, sentimientos, creencias, valores, cosmovisión, etc. de los miembros de la organización. Esta es la materia prima de la que están hechas las vigencias de una organización, de las que depende decisivamente la *performance* de la misma. Por supuesto, como enfatiza Leandro Herrero, no es suficiente convencerse de la verdad de ciertas ideas; una idea no se traduce automáticamente en una acción. Ahora bien, ahondar en las ideas, ver su verdad, etc., es absolutamente necesario.

#### IDEAS, SENTIMIENTOS Y ACCIÓN

**E**n el filósofo español Jaime Balmes encontramos una clave fundamental sobre el tipo de formación que se necesita para ayudar a las personas a movilizarse. Este autor dice que nuestra voluntad precisa de dos elementos o condiciones para pasar a la acción: “una idea y un sentimiento. Una idea clara, viva, fija, poderosa (...). Un sentimiento fuerte, enérgico, dueño exclusivo del corazón y completamente subordinado a la idea. Si alguna de estas dos cosas falta, la voluntad flaquea, vacila. Cuando la idea no tiene en su apoyo el sentimiento, la voluntad es floja; cuando el sentimiento no tiene en su apoyo la idea, la voluntad vacila, es inconstante. (...) Cuando el sentimiento no es bastante poderoso, cuando no está en proporción con la idea, el entendimiento la contempla con placer, con amor, quizá con entusiasmo, pero el alma no se halla con fuerzas para tanto; el vuelo no puede llegar allá; la voluntad no intenta nada y, si intenta, se desanima y desfallece. Es increíble lo que pueden estas dos fuentes reunidas, y lo extraño es que su

poder no es sólo con respecto al que las tiene, sino que obra eficazmente sobre los que le rodean. El ascendiente que llega a ejercer sobre los demás un hombre de esta clase es superior a todo encarecimiento”. La formación, pues, no es solo ahondar en ideas y conceptos, sino sobre todo poner al formando en la esfera de irradiación de los grandes valores, aquellos que tienen el poder de entusiasmarlo e ilusionarlo, en el buen sentido de esta palabra. Y ponerse en la esfera de irradiación de los valores es entrar en relación con aquellas minorías creativas que los viven y encarnan.

**L**a formación, en fin, ha de ser formación: debe estar enfocada y llevar realmente a la acción. Como dicen Aiken y Keller, muchos “buenos programas de adquisición de habilidades tienen en cuenta habitualmente que las personas aprenden más haciendo que escuchando. Estos programas están repletos de simulaciones interactivas y *role plays*, y los participantes se comprometen en relación con lo que ‘practicarán’ de vuelta en sus lugares de trabajo. Pero, al llegar el lunes, muy pocos mantienen sus compromisos”. Falta un seguimiento que ayude a las personas a traducir la formación en acción, bajando las barreras que impiden poner en práctica las nuevas habilidades. Hay que crear en los comprimidos horarios de los empleados los espacios oportunos para que puedan ejercitarse día a día en los nuevas actitudes y maneras de hacer las cosas, lo cual es imposible si no se les permite destinar a ello parte de su tiempo y energías. Lo que es más importante, hasta el punto de que un déficit en este aspecto es casi con toda seguridad

lo que impide que tenga éxito la mayoría de los procesos de transformación en organizaciones y empresas: las personas necesitan ser acompañadas en este camino, con toda la incertidumbre que acarrea, y con todo el esfuerzo y despliegue de recursos que implica, recursos con los que las mismas personas a menudo no se sienten provistas. Cada miembro de la organización necesitará ser acompañado –en grados, de modos y por cauces diversos– por los directivos, por el equipo en el que esté integrado, por todos sus compañeros y por la organización en sí.

#### CLAVES ANTROPOLÓGICAS DEL CAMBIO

**P**odemos, en este punto, sintetizar algunas ideas sobre las claves antropológicas del cambio grupal y organizacional:

**1**°. Las organizaciones cambian si cambian las personas y, para cambiar a las personas, hay que conocer profundamente al ser humano. Necesitamos la antropología para guiar los procesos de cambio.

**2**°. Cambiar una sociedad o una organización es cambiar su cultura, es decir, el conjunto de vigencias –costumbres, creencias, prácticas, valoraciones, etc.– que comparten sus miembros y que determinan la forma de actuar o conducirse de estos.

**3**°. Una vigencia cambia cuando, en el seno de pequeños grupos dentro de la organización, arraiga una forma de actuar colectiva –una práctica– novedosa, que empieza a ser imitada por otros miembros de la organización y a extenderse por esta. Estos pequeños grupos que vehiculan el cambio en la organización son las minorías creativas.

**4**°. La imitación es un mecanismo clave del cambio organizacional; son los bienes y valores del encuentro vividos a fondo y ofre-

||||||||||||||||

**Nuestra voluntad precisa de dos elementos o condiciones para pasar a la acción: “una idea y un sentimiento”**

**La formación, en fin, ha de ser formación: debe estar enfocada y llevar realmente a la acción**

||||||||||||||||

cidos por la minoría creativa los que atraen e invitan a abrazar las prácticas de la misma. El cambio se propaga, así, por contagio.

**5**°. El encuentro es el gran motor del cambio en las sociedades y organizaciones, como lo es del cambio personal. Encuentro con la realidad, para –desde los retos que plantea a la organización– saber descifrar qué transformaciones son necesarias para cumplir la Misión; encuentro con el entorno, para –acogiéndolo las posibilidades que regala– crear las prácticas que responden a los nuevos retos; encuentro dentro del grupo, entre sus miembros, y encuentro y apertura para proponer hacia fuera las prácticas y los valores que se viven dentro.

**6**°. Una cultura organizacional animada por la lógica del encuentro es el sustrato nutricional donde germina y arraiga el cambio. Esta lógica está formada por una serie de virtudes y valores necesarios para que las relaciones en el seno de la minoría sean de encuentro, y para que esta se relacione creativa y dialógicamente con el exterior: virtudes del dar, como la misericordia, la gratuidad, la generosidad, etc.; y virtudes del recibir, como la capacidad de acoger, la confianza, el agradecimiento...

**7**°. Las personas, seres de encuentro, no están llamadas a recorrer en solitario el camino de la vida; es fundamental e irrenunciable que los procesos de cambio los puedan vivir acompañados, individualmente y en comunidad. Deben ser procesos participativos que involucren a todo el mundo y que impliquen una concepción del liderazgo menos vertical y más repartido. Debemos, pues, partir de los fundamentos antropológicos que aquí se han delineado para diseñar una

metodología de acompañamiento en los procesos de cambio. Puesto que parte de una visión de la persona como ser dialógico y llamado al encuentro, hablaríamos de una metodología dialógica del cambio organizacional.

#### LA CULTURA DEL ENCUENTRO Y EL CAMBIO

**U**na idea final de estas reflexiones sobre el cambio en las organizaciones que merece ser destacada es la importancia del grupo como fulcro en los procesos de cambio. Son los pequeños grupos de gente muy comprometida los que generan la cultura y la atmósfera del encuentro en la que los cambios pueden propagarse al modo de epidemias benéficas y transformadoras. Y si se trata de quintaesenciar los valores que constituyen esa cultura del encuentro y que son la base de la actitud con la que hemos de vivir los procesos de cambio en las organizaciones, apuntaríamos tres fundamentales: confianza, esperanza y gratuidad. Configuran una especie de eje articulador de los procesos de cambio desde la perspectiva que se abordan en este artículo.

**C**onfianza para afrontar los cambios que nos visitan en forma de acontecimientos biográficos que doblan nuestra trayectoria vital y también los que experimentamos en nuestra propia persona: en nuestro cuerpo, nuestra psique o nuestro espíritu. Confianza en que tenemos recursos para integrar los cambios en nuestra vida, confianza para apoyarnos en otros cuando esos recursos nos faltan, confianza para dejarnos acompañar, confianza en nuestros compañeros de viaje en los procesos de cambio que vi-



vimos en las organizaciones, confianza para abrirnos y escuchar lo que los cambios quieren decirnos, confianza en que los cambios traen algo bueno, una promesa de crecimiento y de aprendizaje...

**E**speranza para sacudirnos el engaño de que el futuro será necesariamente como lo que hemos dejado atrás, que nada puede cambiar, que después de tantos esfuerzos estériles por cambiar debo resignarme a seguir actuando igual, que las personas y las organizaciones son como son y nada puede hacerlas mejorar... Engaño que nos hace cortarnos las alas, afrontar el futuro con mezquindad y conformarnos con lo que somos y tenemos, con tal de que no nos saquen de nuestro territorio en pos de lo desconocido.

**G**ratuidad, en fin, para entregarnos sin reservas a la tarea de cambiar las cosas, gastándonos y desgastándonos, sin condicionarlo todo a recibir una contraprestación en forma de reconocimiento o alguna clase de ventaja o beneficio material... Capacidad para donarnos que proviene de un don previo que provoca agradecimiento y alegría, dos de las más potentes fuerzas transformadoras que hay en este mundo.

**E**s el momento de traducir todas estas claves antropológicas a una metodología concreta para promover las transformaciones en las empresas y para acompañar a las personas equipos y organizaciones en esos procesos.

#### PARA SABER MÁS:

Kotter, John P, (2007), *Al frente del cambio*. Urano, Barcelona.

Watzlawick, Paul; Weakland, John H. y Fisch, Richard, (1992) *Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*. Herder, Barcelona.

Aiken, Carolyn y Keller, Scott, (2009) "The Irrational Side of Change Management", en *The McKinsey Quarterly*, 2.

Herrero, Leandro, (2011) *Homo imitans. The Art of Social Infection: Viral Change in Action*. Meetingminds, Londres.

Balmes, Jaime, (1981) *El Criterio*. Espasa-Calpe, Madrid.

## EyH IDEAS

### LA TIRANÍA DE LO TANGIBLE

“Lo que no se mide (o no se puede medir), no existe”; “Lo que no se mide, no se puede gestionar”; “Lo que no se puede medir, no se puede mejorar”: hemos oído una y mil veces expresiones como éstas en ámbitos de la economía, la política, la educación, etc. Vivimos en el mundo del dato, de la medida de todo lo que nos rodea, del registro de cada aspecto tangible de lo que sucede en nuestro entorno. Quizá sólo en el contexto de las relaciones personales y de la propia existencia sigue quedando espacio para que la vida fluya sin que se vea condicionada y media-

tizada por la medida, aunque las nuevas tecnologías ya hace tiempo que nos incitan a “tangibilizar” todos nuestros actos (calorías que consumimos, pasos que damos al día, tiempo que dedicamos a ciertas actividades, e incluso nivel de estado de ánimo que muestran nuestros mensajes). No cabe duda de que esta cultura de la medida, de “tangibilización” de la vida, tiene innumerables ventajas y puede producir beneficios en el día a día personal y profesional, pero también plantea enormes problemas y desafíos, sobre todo cuando tiende a monopolizar el modo de entender y gestionar demasiadas actividades humanas. Alison Reynolds y David Lewis

explican en “Closing the Strategy-Execution Gap Means Focusing on What Employees Think, Not What They Do” (*Harvard Business Review*) cómo los cambios estratégicos en las empresas a menudo se centran en cómo modificar las partes más formalizadas de la organización (estructuras, procesos, etc.), y fracasan en su ejecución por no haber tenido en cuenta los aspectos más intangibles, sobre todo aquellos que tienen que ver con lo que piensan y sienten las personas que trabajan en ella: “When you embark on a new strategic journey to sustain and grow your organization in an uncertain world, what do you prioritize? If you’re like most of the leaders we know, you start with organizational structure and processes. This would be a mistake. (...) We call this the tyranny of the tangible.